

**METSÄESIMIESMALLIN VAIKUTUKSET METSÄNHOITOYHDISTYS  
KANTA-HÄMEEN TOIMINTAAN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Evo, Metsätalous

Kevät, 2020

Mari Kesseli

Metsätalous  
Evo

---

<b>Tekijä</b>	Mari Kesseli	<b>Vuosi</b> 2020
<b>Työn nimi</b>	Metsäesimiesmallin vaikutukset Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimintaan	
<b>Työn ohjaaja</b>	Pekka Vuori	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen organisatiomallin muutosta, jossa otettiin käyttöön metsäesimiesmalli. Työn tarkoituksena oli tuottaa tietoa metsäesimiesmallin vaikutuksista sekä sen mahdollisista kehityskohteista. Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin teemahaastatteluja. Opinnäytetyöstä tehtiin luottamuksellinen versio työn tilaajan omaan käyttöön. Teemahaastatteluihin osallistuivat Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimihenkilöt sekä vertailtavien metsänhoitoyhdistysten edustajat. Puun välitysmäärien sekä työmäärien tarkastelun tukena käytettiin Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimintakertomusta.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään asiantuntijaorganisaatioita, tiimityötä, työhyvinvointia sekä metsänhoitoyhdistyksiä. Teoriaan hyödynnettiin aiheista löytyvää kirjallisuutta, julkaisuja sekä opinnäytetöitä. Haastattelutuloksia vertailtiin aiemmin tehtyihin opinnäytetöihin, Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimintakertomukseen sekä muihin asiakirjoihin.

Metsäasiantuntijat olivat keskimäärin tyytyväisempiä työnkuvaansa kuin metsäesimiehet. Haastatteluiden tuloksena metsäesimiesmallista löytyi muutamia kehityskohteita, jotka ovat luottamuksellista tietoa. Metsäesimiesmallia hankaloittavina tekijöinä pidettiin metsäesimiesten henkilöstövaihdoksia sekä metsäesimiesten suurta työtaakkaa. Toimihenkilöt toivoivat kommunikaation parantamista sekä työnkuvien selkeyttämistä. Vertailuyhdistysten eroavaisuudet loivat opinnäytetyölle hyvää vertailupohjaa sekä kehitysideoita.

**Avainsanat** organisaatiomuutokset, metsänhoitoyhdistykset, tiimityö ja työhyvinvointi

**Sivut** 20 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Forestry  
Evo

---

<b>Author</b>	Mari Kesseli	<b>Year</b> 2020
<b>Subject</b>	Influence of the forest foreman model on the operation of the Forest Management Association of Kanta-Häme	
<b>Supervisor</b>	Pekka Vuori	

---

ABSTRACT

The thesis studied the change of the organizational model of the Forest Management Association of Kanta-Häme, which started the use of the forest foreman model. The purpose of this work is to produce information of the influence of the forest foreman model and its development opportunity. The thesis was done as a qualitative research which utilized focused interviews. The Forest Management Association of Kanta-Häme has a confidential version of this thesis. Employees of the Forest Management Association of Kanta-Häme and representatives of three other Forest Management Associations participated in the focused interview of this thesis. The annual report of the Forest Management Association of Kanta-Häme was used in this thesis to make observations of the delivery volumes and work volumes.

The theoretical part of this thesis covers expert organizations, teamwork, well-being at work and Forest Management Associations. The theoretical part utilizes literature, releases and previous theses. Interview results were compared to previous theses, forest management associations and other documents.

Forest experts were more satisfied with their jobs than forest foremen. Interview results created a few development ideas to the forest foreman model. Development ideas were included to the confidential version. Changes of the employees had a negative impact on the organizational model. Employees wanted communication to be improved and their work roles clarified. The differences between the Forest Management Associations produce reference material and development ideas.

**Keywords** organizational change, forest management associations, teamwork and well-being at work

**Pages** 20 pages including appendices 1 page

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	2
2.1	Asiantuntijaorganisaatio .....	2
2.2	Tiimityö.....	2
2.2.1	Tiimien kehitysvaiheet.....	3
2.2.2	Työtehtävien muutos .....	3
2.3	Työhyvinvointi .....	4
2.4	Metsänhoitoyhdistys.....	4
2.4.1	Metsänhoitoyhdistys Kanta-Häme .....	5
2.4.2	Metsäasiantuntijan työnkuva .....	6
2.4.3	Metsäesimiehen työnkuva .....	6
3	AIEMMAT TUTKIMUKSET.....	7
3.1	Kanta-Hämeen Metsänhoitoyhdistyksen korjuupalvelun toimintamallin kehittäminen.....	7
3.2	Tukea ja apua työnkuvan muutoksessa .....	7
3.3	Muutos tiimimuotoiseen organisaatioon Metsänhoitoyhdistys Itä-Hämeessä .	8
4	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	9
4.1	Teemahaastattelu .....	9
4.2	Haastattelun toteutus .....	10
5	TULOSTEN ESITTELY.....	11
6	TULOSTEN TARKASTELU .....	13
6.1	Vertailu aiempiin tutkimuksiin .....	13
6.2	Tarkastelu .....	14
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTOKSET .....	16
	LÄHTEET .....	18

Liitteet

Liite 1          Saatekirje 21.11.2019

## SANASTO

**Ainespuu** on puutavaraa, joka kelpaa mitoitukseltaan ja laadultaan saha-, vaneri-, sellu tai paperiteollisuuden raaka-aineeksi.

**Energiapuu** on mitta- ja laatuvaatimuksiltaan ainespuuksi kelpaamatonta puutavaraa.

**Kaukokuljetus** on puun kuljetusta tienvarsivarastolta tehtaalle. Kaukokuljetustapoja ovat autokuljetukset, rautatiekuljetukset sekä alus- ja uittokuljetukset. Suurin osa kaukokuljetuksista hoidetaan autokuljetuksilla.

**Kemera-tuki** on valtion myöntämää rahallista tukea yksityisille metsänomistajille. Kemera-tuen myöntää Metsäkeskus. Tuen tarkoituksena on tukea kestävää metsätaloutta ja sen harjoittamista. Kemera-tukea voi hakea Taimikon varhaishoitoon, nuoren metsän hoitoon, pienpuun keräämiseen, metsäteihin, suometsän hoitoon, metsän terveyslannoitukseen, ympäristötukeen sekä metsäluonnon hoitohankkeisiin.

**Korjuuesimies** on toimihenkilö, joka vastaa metsänhoitoyhdistyksen korjuupalvelun toiminnasta sekä toimii urakoitsijoiden työnjohtona.

**Leimikko** käsittää puunkorjuussa käsiteltävät metsikkökuviot.

**Metsänhoitotyöt** ovat metsän laatua parantavia työlajeja. Metsänhoitotöihin kuuluu muun muassa maanmuokkaus, istutus, taimikonhoito sekä nuorenmetsänhoito.

**Metsänhoitoyhdistyksen korjuupalvelu** on puun korjuuta tuottava palvelu, joka tekee puukauppaa pystykaupalla. Korjuupalvelu kilpailee metsäyrittäjien kanssa puukaupoista.

**Puumaksut** ovat metsänomistajille maksettavaa hakkuutuloa.

**Valtakirjakauppa** on metsänomistajan puolesta tehty puukauppa, jonka on suorittanut metsätoimihenkilö, kuten metsänhoitoyhdistyksen metsäasiantuntija. Metsänhoitoyhdistyksen valtakirjakauppaan kuuluu tarjousten pyynti ostajilta, tarjousten vertailu, puukaupan teko sekä korjuun valvonta.

**Välityspuu** on metsänhoitoyhdistyksen korjuupalvelun toimesta korjattua puuta, joka välitetään puuta ostaville yrityksille tai luovutetaan ostajalle tienvarsivarastosta. Välityspuuhun sisältyy ainespuu sekä energiapuu. Opinnäytetyössä mainituista toimitusmääristä voidaan selvittää välityspuun määrä tietyn toimitusjakson aikana.

## 1 JOHDANTO

Liiketoimintaa harjoittavat yritykset joutuvat muokkaamaan organisaatiomallejaan muuttuvien tilanteiden takia. Kehityksessä ja kilpailussa mukana pysyminen vaatii organisaatiomallien muuttamista, tarkistamista sekä päivittämistä. Useat metsänhoitoyhdistykset ovat muuttaneet organisaatiomallejaan liiketoiminnan kasvun myötä. Muutosten ansiosta puun koordinointi on helpottunut sekä työn laatu parantunut. Kilpailussa pysyminen vaatii toimitusmäärien lisäämistä sekä yksittäisten työlajien tavoitteiden kasvattamista. Lisääntyneellä työmäärällä on ollut vaikutusta metsätoimihenkilöiden toimenkuvien muuttumiseen. Toimenkuvia on kavennettu, mikä on lisännyt asiantuntijuutta eri työtehtävissä. Lisäksi tiimimuotoisten organisaatiomallien käyttö on lisääntynyt.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen organisaatiomallin muutosta ja sen seurauksia. Organisaatiomallin muutos oli metsäesimiesmallin käyttöönotto. Keskeisimpiä tutkimusaiheita ovat metsäesimiesmallin toimivuus, työ- ja toimitusmäärien muutokset sekä mahdolliset kehitysideat. Lisäksi opinnäytetyössä otetaan kantaa työhyvinvointiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimihenkilöiden kokemuksia metsäesimiesmallista sekä kolmen muun metsänhoitoyhdistyksen toimintamalleja. Työ- ja toimitusmäärien vertailu kuuluu työn luottamukselliseen osioon. Siinä hyödynnettiin Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimintakertomusta.

Työn tilaajana toimii Metsänhoitoyhdistys Kanta-Häme, jolla oli kiinnostusta selvittää metsäesimiesmallin vaikutuksia. Hallintoa, esimiehiä ja toimihenkilöitä kiinnosti metsäesimiesmallin toimivuus sekä sen kehittäminen. Opinnäytetyöllä pyritään kartoittamaan metsäesimiesmallin toimivuutta ja hakemaan ratkaisuja mahdollisiin kehityskohteisiin. Opinnäytetyön avulla Metsänhoitoyhdistys Kanta-Häme voi parantaa ja kehittää metsäesimiehen työnkuvaa.

Opinnäytetyö suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kahta teemahaastattelurunkoa. Ensimmäiseen haastatteluun osallistuivat Kanta-Hämeen metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöt ja toiseen vertailtavat metsänhoitoyhdistykset. Toimihenkilöiden haastatteluiden avulla kartoitettiin metsäesimiesmallin toimivuus ja mahdolliset kehityskohteet. Vertailtavien metsänhoitoyhdistysten haastattelulla pyrittiin saamaan tietoa samankaltaisista toimintamalleista ja niiden toimivuudesta. Haastattelukysymykset ja tarkemmat tulokset päätettiin pitää luottamuksellisena tietona. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään asiantuntijaorganisaatioita, tiimityötä, työhyvinvointia sekä metsänhoitoyhdistyksiä.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijaorganisaation käsitettä, tiimityöskentelyä, työhyvinvointia sekä metsänhoitoyhdistyksiä. Metsänhoitoyhdistys-luvussa tutustutaan paremmin myös Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen seen ja sen toimintaan.

### 2.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaation voi tunnistaa siitä, että organisaatiossa työskentelee korkeakoulutettua henkilöstöä. Henkilöstöllä on usein pitkä ja vankka työkokemus organisaation alasta. Asiantuntijaorganisaatio pyrkii tarjoamaan asiakkailleen palveluita, joissa asiantuntijat ratkaisevat mahdollisia ongelmia sekä jakavat hyödyllistä tietämystään. (Pesonen 2007, ss. 19–30)

Asiantuntijaorganisaation palvelut ovat ainutkertaisia, siihen tarvitaan asiantuntevia ja koulutettuja työntekijöitä. Asiantuntijat työskentelevät erilaisissa tilanteissa, joissa he hyödyntävät omaa tietämystään ja soveltavat aiemmin opittua ja koettua. Tilanteet, joissa asiantuntijat työskentelevät, ovat usein ennalta-arvaamattomia ja vaativat asiantuntijuutta. (Pesonen 2007, ss. 19–30)

### 2.2 Tiimityö

Tiimi muodostuu joukosta ihmisiä, jotka työskentelevät saman tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimissä vastuut ja työt jaetaan tiimin jäsenten kesken. Vastuualueiden määrittämisessä on hyvä ottaa huomioon jokaisen tiimin jäsenen vahvuudet ja niiden paras mahdollinen hyödyntäminen. Jokaiselle tiimille kehittyy johtaja, joka vie tiimiä kohti määränpäättä. Tiimin työskentelyn kannalta tärkeää on määrittää yhteiset pelisäännöt, joita jokainen tiimin jäsen on suostunut noudattamaan. Tiimissä jokainen on yhteisvastuussa suorituksestaan. (Bäckström, 2018; ks. myös Humalto, 2018)

Tiimin jäsenet jakautuvat erilaisiin rooleihin. Yleisin tiimiroolimääritelmä on Beblinin (1993, 2003) kehittämä teoria. Toimivasta tiimistä löytyy yhdeksän roolia, jotka ovat ideoija, välineiden etsijä, koordinaattori, analysoija, yhteistyön rakentaja, täytäntöön panija, viimeistelijä, spesialisti, ja piiskuri. Roolien ei tarvitse jakautua yhdeksälle ihmiselle vaan yhdellä ihmisellä voi olla useampia rooleja. (Huukso, 2007, s. 77)

### 2.2.1 Tiimien kehitysvaiheet

Jokainen tiimi kohtaa toimiessaan erilaisia kehitysvaiheita. Ryhmän muodostaminen, kuohuntavaihe, normien kehittymis- ja kehittämisen vaihe ja tehokkaan suorituskyvyn vaihe ovat tiimien kehitysvaiheita. (Huukso, 2007, s. 48)

Ensimmäisessä vaiheessa eli muodostumisvaiheessa tiimin jäsenet ovat ystävällisiä sekä kohteliaita toisilleen (Huukso, 2007, s. 48). Tässä kehitysvaiheessa tiimin jäsenet ovat vielä riippuvaisia ulkopuolisesta tuesta. Roo-lijako, päämäärä ja tavoitteet ovat epäselviä ja vastuualueita ei ole vielä kunnolla kehittynyt. Kuohuntavaiheessa päätöksenteko on vielä haastavaa ja omasta asemasta syntyy kilpailua. Tavoite alkaa hahmottua, mutta tiimissä on vielä paljon epäselvyyksiä. Tässä kehitysvaiheessa on myös hyvin tavallista, että tiimin sisälle kehittyy erilaisia kuppikuntia. Tärkeintä tiimin toiminnassa on keskittyä tavoitteeseen, sillä ryhmä on altis ihmissuhteille ja emotinaalisille ärsykeille. Normien kehittymis- ja kehittämisen vaiheessa tiimissä vallitsee yhteisymmärrys. Jokainen tiimin jäsen on löytänyt paikkansa tiimin sisältä ja päätöksenteko on yksimielistä. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin toimintaan ja he toimivat yhteisenä joukkona. Tässä kehitysvaiheessa on mahdollista, että tiimi kehittää toimintaansa rakentavan keskustelun avulla ja löytää johtoa pitävän jäsenen. Viimeinen kehitysvaihe on tehokkaan suorituskyvyn vaihe, jossa ryhmä on hyvin itsenäinen kokonaisuus. Tavoite ja päämäärä ovat selkeitä sekä työn teko tehokasta. Tiimin sisältä löytyy vielä erimielisyyksiä, mutta niiden ratkaisu on mutkatonta ja ne voidaan ratkaista järkevästi. (Tamminen & Solin, 2014, s. 47)

Tiimin toimivuus on riippuvainen sen jäsenistä. Tiimityöskentely vaatii erilaisia taitoja, jotka mahdollistavat tiimityöskentelyn. Näitä taitoja ovat vastuunottokyky, organisointikyky sekä vuorovaikutustaidot. Johtamisasemassa oleville tiimin jäsenille on tärkeää omata myös ongelmanratkaisutaitoja. Hyvä kannustava ilmapiiri sekä arvostuksen tunne luo tiimihenkeä. Jokaisella tiimin jäsenellä tulisi olla vaikuttamismahdollisuus tiimin toimintaan. Suunnittelu- ja tiimipalaverit ovat oivallinen tapa kehittää tiimin toimintaa, sopia aikatauluja tai seurata työn edistymistä. (Huukso, 2007, s. 72; Bäckström 2018; Humalto, 2018)

### 2.2.2 Työtehtävien muutos

Organisaation sisällä työtehtäviä voidaan laajentaa niin sanotusti leveys-suunnassa. Työtä voidaan esimerkiksi monipuolistaa, jolloin työntekijän toimenkuvaan tulee lisäyksiä ja muutoksia. Työntekijä tulee enemmän tietoiseksi oman työnsä tarkoituksesta sekä organisaation tasolla että isomassa kokonaisuudessa. Kun työ on hyvin organisoitu, työn laajentaminen voi parantaa työntekijän motivaatiota sekä työn tulosta. (Huukso, 2007, ss. 27–28)



Tiimityössä tapahtuvaa työtehtävien laajentumista voi tapahtua kahdella eri tavalla. Ensimmäisessä tavassa työntekijä kokee työtehtäviensä laajentamisen mielekkääksi, koska se selkeyttää kokonaisuuden hahmottamista. Toisessa muutos tapahtuu huomaamatta ja moniosaaminen nostetaan tiimin sisällä esille. Tällöin osaa tiimin jäsenistä pidetään itsestään selvyytenä ja he joutuvat tekemään työtä, jota eivät välttämättä itse hallitse. Tämä ei yleensä lisää motivaatiota ja tuloksellisuutta. (Huukso, 2007, ss. 27–28)

Työtehtäviä voidaan myös rikastuttaa organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa työhierarkian muutosta pystysuunnassa, jossa osa esimiehen työtehtävistä siirtyy työntekijälle. Työn rikastuttaminen voidaan kokea hyvinkin motivoivaksi, mutta vaarana on myös negatiivinen suhtautuminen, jos vastuun lisääntymisen myötä palkkataso ei nouse. (Huukso, 2007, ss. 27–28)

### 2.3 Työhyvinvointi

Opinnäytetyössä otetaan kantaa myös työhyvinvointiin. Psykososiaalinen kuormitus ilmenee ihmisessä organisaation, työympäristön, työn johtamisen ja suunnittelun sekä työtehtävän vaikutuksesta. Kuormitusta tulee työntekijän ja työn vuorovaikutuksesta. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat jatkuvat muutokset, liiallinen työ sekä aikataulupaineet, tavoitteiden epäselvyys, liian vähäinen työ sekä haasteiden puuttuminen, itsesäätelyn puute, kehityksen esteet, työn keskeytykset, palautteen puuttuminen ja arvostamattomuuden tunne sekä liian suuri vastuu. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat ongelmat työyhteisössä ja sosiaalisissa suhteissa, haasteet asiakkaiden kanssa, yksinäinen työskentely, ongelmat tiedonkulussa, epäsopeva työkäyttö, epätasa-arvon tunteet sekä tyytymättömyys esimiestyöhön. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Työ voidaan kokea myös voimavarana, mikä näkyy positiivisena työhyvinvointina. Työtehtäviin vaikuttavia voimavaroja ovat kehitys, palkitsevuus, tulokset sekä onnistuneet asiakastilanteet sekä merkityksellisyys. Osaltaan työjärjestelyillä voidaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Parantuneet vaikuttamismahdollisuudet, työnjaon ja työroolien selkeytyminen sekä työaikojen joustavuus luovat voimavaroja työntekijöille. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

### 2.4 Metsänhoitoyhdistys

Metsänhoitoyhdistykset toimivat paikallisesti metsänomistajien yhdistyksinä ja etujärjestöinä. Metsänhoitoyhdistykset tarjoavat erilaisia palveluita

metsänomistajille, kuten puukauppaa ja metsänhoitoa. Lisäksi metsänhoitoyhdistykset pitävät huolta siitä, että metsän omistaminen Suomessa olisi mahdollisimman kannattavaa. Metsänhoitoyhdistykset tarjoavat edunvalvontaa puukauppatilanteissa, johon kuuluu tiedon keruu paikallisista puunhinnoista sekä puun ostajien katkontatiedoista. Metsänhoitoyhdistykset toimivat jäseninä Maa- ja metsätaloustuottajien keskusliitossa (MTK). Metsänomistajat äänestävät omat edustajansa valtuustoon. Valtuustolla on mahdollisuus vaikuttaa yhdistysten toimintaan ja palveluihin. Lisäksi valtuusto valitsee metsänhoitoyhdistyksen hallituksen. (Metsänomistajat n.d.)

Metsänhoitoyhdistyksen toiminta on määritelty laissa, *metsänhoitoyhdistyksen tarkoitus ja tehtävät* (20.12.2013/1090).

Metsänhoitoyhdistys on metsänomistajien yhteisö, jonka tarkoituksena on edistää jäsentensä harjoittaman metsätalouden kannattavuutta ja heidän metsätaloudelleen asettamiensa muiden tavoitteiden toteutumista, edistää taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävää metsien hoitoa ja käyttöä sekä valvoa jäsentensä etua. (Laki metsänhoitoyhdistyksistä 1090/2013.)

#### 2.4.1 Metsänhoitoyhdistys Kanta-Häme

Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimialue käsittää Hausjärven, Hattulan, Hämeenlinnan, Janakkalan, Kuhmoisen, Lopen sekä Riihimäen. Alueilla toimii 3 tiimiä, joissa kussakin työskentelee yksi metsäesimies, tiimin alueen metsäasiantuntijat sekä kahdessa niistä metsänarviointiasiantuntija. Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeellä on 7 toimipistettä, jotka sijaitsevat Hämeenlinnassa, Hausjärvellä, Kalvolassa, Kuhmoisissa, Lopella, Rengossa ja Tuuloksessa. (Metsänomistajat Kanta-Häme n.d.)

Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeellä on noin 4 500 jäsentä. Alueen yhteenlaskettu yksityismetsän pinta-ala on 220 000 ha. Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen alueella keskimääräinen tilakoko on 20,64 ha, jossa vuotuinen puuston keskikasvu on 7,3 m<sup>3</sup>/ha/v. Keskimääräisesti Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen alueella hakkuukertymä on 1 500 000 m<sup>3</sup>. (Metsänomistajat Kanta-Häme n.d.)

Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeessä aloitettiin 1.10.2017 metsäesimiesmallin käyttöönotto. Kun uusi malli astui voimaan, korjuuesimiehen työkuva korvattiin metsäesimiehen työkuvalle. Korjuuesimies oli toimihenkilö, joka vastasi metsänhoitoyhdistyksen korjuupalvelun toiminnasta ja toimii urakoitsijoiden työnjohtona. Metsäesimiesmallin tarkoituksena oli teettää samalla toimijalla korjuun toteutuksen lisäksi myös metsänhoitotöiden toteutukset. Ennen metsäesimiesmallia, metsänhoitotöiden toteutuksista vastasi metsäasiantuntija. Metsäesimiesmalliin siirtyminen muutti

myös Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen tiimien rakennetta. Kahden tiimin tilalle perustettiin kolme tiimiä, joissa jokaisessa työskentelee metsäesimies. Jokaisella tiimillä on käytössään noin 4 palkkametsuria sekä lisäksi yrittäjämetsureita ja metsuriporukoita. Täysipainoisesti metsäesimiesmalli tuli käyttöön vuoden 2018 alussa.

#### 2.4.2 Metsäasiantuntijan työnkuva

Metsäasiantuntijat työskentelevät asiakasrajapinnassa. Alueelliset metsäasiantuntijat toimivat kontaktina metsänomistajiin ja neuvovat heitä metsänhoidollisissa asioissa. Puukauppatilanteissa metsäasiantuntijat voivat tehdä valtakirjakaupan tai avustaa puukaupassa. Valtakirjakauppoihin kuuluu puukaupan suunnittelu, pystykauppatarjousten kilpailutus sekä korjuun valvonta. Valtakirjakauppojen lisäksi metsäasiantuntijan toimenkuvaan kuuluu metsänhoitotöiden sekä korjuupalvelun myynti. Kemera-työmaa rahoitusten hausta sekä toteutusilmoituksen teosta vastaa metsäasiantuntija. Metsäasiantuntija suunnittelee työläjikohtaiset hankkeet, mihin kuuluu muun muassa kustannusarvion teko tai leimikon suunnittelu.

#### 2.4.3 Metsäesimiehen työnkuva

Suunniteltujen hankkeiden toteutuksesta vastaa metsäesimies, joka toimii urakoitsijoiden ja yhdistyksen omien metsureiden työnjohtajana. Metsäesimies toteuttaa oman tiiminsä metsäasiantuntijoiden tekemiä hankkeita. Hankkeet sisältävät metsänhoitotöitä sekä metsänhoitoyhdistyksen oman korjuupalvelun puunkorjuun. Hankkeiden toteutuksissa noudatetaan metsäasiantuntijan laatimaa hankesuunnitelmaa, johon metsäesimies koordinoi työntekijät.

Metsänhoitotöiden hankkeisiin kuuluu muun muassa uudistusalojen raivaus, maanmuokkaus, metsänviljely, taimikonhoidot ja nuoren metsän hoidot. Metsäesimies suunnittelee hankkeiden työmaajärjestykset sekä lähettää työntekijät kentälle. Lisäksi Metsäesimies vastaa metsänhoitoyhdistyksen omien metsurien palkan laskennasta.

Korjuupalvelun hankkeissa metsäesimies valmistelee työmaat, ohjaa työntekijät hankkeille, tekee työmaavalvonnan sekä kontrollimittaukset. Korjuun jälkeen metsäesimies hoitaa puun luovutuksen välityspuun ostajille, järjestää kaukokuljetuksen sekä hoitaa puumaksut. Metsäesimies seuraa ja suunnittelee toimitusmääriä toimitusjakson aikana.

### 3 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Tässä luvussa käsitellään aiempia tutkimuksia, jotka ovat vertailukelpoisia tämän opinnäytetyön kanssa. Aiempia tutkimuksia aiheesta oli niukasti. Vertailtavina toimivat Paajasen, Hakalan sekä Alholan opinnäytetyöt. Paajasen opinnäytetyö *Kanta-Hämeen Metsänhoitoyhdistyksen korjuupalvelun toimintamallin kehittäminen* oli tärkeä, sillä se käsittelee Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen edellistä toimintamallia. Hakalan opinnäytetyö *Tukea ja apua työnkuvan muutoksessa* käsittelee työnkuvan muutosta, kuten tämäkin opinnäytetyö. Vertailun lisätueksi valitsin Alholan opinnäytetyön *Muutos tiimimuotoiseen organisaatioon Metsänhoitoyhdistys Itä-Hämeessä*. Alholan opinnäytetyössä käsitellään sekä tiimejä että organisatiomallin muutosta.

#### 3.1 Kanta-Hämeen Metsänhoitoyhdistyksen korjuupalvelun toimintamallin kehittäminen

*Kanta-Hämeen Metsänhoitoyhdistyksen korjuupalvelun toiminnan kehittäminen* on Mikko Paajasen tekemä opinnäytetyö, joka julkaistiin vuonna 2016 Hämeen ammattikorkeakoulussa. Työn tilaajana toimi Metsänhoitoyhdistys Kanta-Häme, niin kuin tässäkin opinnäytetyössä. Opinnäytetyön julkisessa versiossa esitellään Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen edellistä toimintamallia, korjuuesimiehen toimintaa sekä korjuupalvelua. Opinnäytetyön tavoitteena oli syventyä eri metsänhoitoyhdistysten toimintamalleihin puunkorjuun osalta. Tämän avulla pyrittiin kehittämään korjuuesimiesmallia. Opinnäytetyö toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastateltavina toimivat kahden eri metsänhoitoyhdistyksen toimijat. Opinnäytetyö oli suurilta osin luottamuksellinen. Paajasen opinnäytetyössä käsitelty toimintamalli oli käytössä Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeellä ennen metsäesimiesmallia. Tästä syystä Paajasen opinnäytetyö toimi hyvänä pohjustuksena tälle työlle. (Paajanen, 2016)

#### 3.2 Tukea ja apua työnkuvan muutoksessa

*Tukea ja apua työnkuvan muutoksessa* on Anna-Mari Hakalan tekemä opinnäytetyö, joka julkaistiin Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuonna 2018. Opinnäytetyössä käsitellään työntekijöiden suhtautumista työnkuvan muutokseen sekä motivoinnin keinoja. Tutkimus on tehty vakuutus-alalla työskentelevälle anonyymille kohdeorganisaatiolle. Opinnäytetyö oli tehty kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa oli hyödynnetty kokonaistutkimusta. (Hakala, 2018)

Opinnäytetyön teoriapohjana on käytetty työelämän muutokseen ja motivointiin kerättyä tietoa. Keskeisimmät teoria-aiheet käsittelevät muutosjohtamista ja toimimista muutostilanteissa sekä motivaation luomista. Tut-

kimuksen tuloksista pääteltiin, että muutos oli vaikuttanut työmotivaatioon. Lisäksi viestintään kaivattiin parannusta, vaikka strategia ja muutokset työnkuvassa olivatkin selkeitä. (Hakala, 2018)

Opinnäytetyö sopi hyvin vertailtavaksi kohteeksi, koska se käsitteli organisaatiomallin muutosta ja sen seurauksia. Tässä ja Hakalan opinnäytetyössä tutkittiin työntekijöiden mielipiteitä ja tuntemuksia muutoksesta. Vaikka vertailtavassa kohteessa käytettiin eri tutkimusmenetelmää, on sillä saatu samankaltaisia vastauksia kuin tässä opinnäytetyössä.

Hakalan tutkima kohdeorganisaatio on isompi organisaatio kuin Metsänhoitoyhdistys Kanta-Häme ja toimii isompana työllistäjänä. Molemmissa organisaatioissa työskennellään tiimeittäin, mikä luo samankaltaisuutta organisaatiomallien välille. Kuten Hakalan tutkimassa kohdeorganisaatiossa myös Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeessä henkilöstön työtehtävät ja työnkuvat olivat muuttuneet toimintamallin muutoksen takia. Hakalan tutkimuskysymykset lähetettiin 49 henkilölle, joista 23 henkilöä osallistui vastaamalla tutkimukseen. Tässä opinnäytetyössä oli mahdollista haastatella kaikkia haastatteluun tarvittavia henkilöitä. Hakalan kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaukset olivat suurimmalta osin ennalta määritettyjä vastausvaihtoehtoja, toisin kuin tämän opinnäytetyön vastaukset, jotka perustuvat haastateltavien omiin sanoihin. (Hakala, 2018)

### 3.3 Muutos tiimimuotoiseen organisaatioon Metsänhoitoyhdistys Itä-Hämeessä

*Muutos tiimimuotoiseen organisaatioon Metsänhoitoyhdistys Itä-Hämeessä* on Antti Alholan opinnäytetyö, joka julkaistiin vuonna 2005 Hämeen ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tilaajana toimi Metsänhoitoyhdistys Itä-Häme nykyinen Metsänhoitoyhdistys Päijät-Häme. Opinnäytetyö käsittelee tiimityöskentelyä, jonka empiirinen osuus tutkii Metsänhoitoyhdistys Itä-Hämeen tiimien nykytilaa, kehitysvaihteita ja tiimin jäsenten suhtautumista organisaatiomuutokseen. Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin Metsänhoitoyhdistys Itä-Hämeen tiimien työntekijöitä sekä vertailuryhmää Päijänteen metsänhoitoyhdistyksestä. (Alhola, 2005)

Alholan opinnäytetyö sopii vertailukohteeksi tähän opinnäytetyöhön, sillä molemmat opinnäytetyöt käsittelevät organisaatiomuutosta metsänhoitoyhdistyksessä. Metsänhoitoyhdistys Itä-Hämeen organisaatiomallin muutos käsitteli lähinnä tiimien muodostumista. Toisin kuin tässä opinnäytetyössä organisaation olemassa olevat tiimit muodostettiin uudelleen. Molemmissa opinnäytetyöissä tutkittiin kuitenkin työntekijöiden suhtautumista organisaatiomallin muutokseen sekä vertailtiin toisiin metsänhoitoyhdistyksiin. Vertailua tehdessä on otettava huomioon, että opinnäytetyö on 15 vuotta vanha, mikä vaikuttaa tiedon kriittiseen käsittelyyn. Esimerkiksi Alholan opinnäytetyön tiimityötä käsittelemästä teoriaosuudesta on tullut uudempia julkaisuja. Alholan käyttämä kirjallisuus tiimityöstä oli pääosin haettu 1990–2000 luvun kirjallisuudesta. (Alhola, 2005)

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tämä opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka perustuu tulkintaan, asiayhteyksiin ja tutkittavien henkilöiden ja heidän näkökulmiensa ymmärtämiseen. Kvalitatiivinen tutkimus on peräisin humanistisista tieteistä sekä hermeneuttisesta tutkimusotteesta. Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen tutkimushaastattelusta kertovassa kirjassa vertailtiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista haastattelutapaa ja todettiin kvantitatiivisen tutkimuksen keskittyvän käyttäytymiseen ja kvalitatiivisen puolestaan merkityksiin. Kyseisen teorian kehitti Hammersley. (Hirsjärvi & Hurme 2008, ss. 21–22)

Opinnäytetyön tutkimustavaksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, sillä tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittiin tutkittavien henkilöiden havainnot. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa sen, että tutkimuksessa otetaan huomioon tutkittavien henkilöiden menneisyys sekä kehitykseen liittyvät seikat. Tutkittavien henkilöiden näkemyksillä oli suuri merkitys tässä opinnäytetyössä, niiden avulla voitiin todeta, miten käyttöön otettu metsäesimiesmalli toimi käytännössä. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 27)

### 4.1 Teemahaastattelu

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa tyypillistä on ennalta määritellyt haastattelukysymykset, jossa haastateltavat vastaavat omin sanoin kysytyihin kysymyksiin. Teemahaastattelun käsitys pohjautuu vuonna 1956 julkaistuun kirjaan, jonka kirjoittivat Merton, Fiske ja Kendall. Kirja julkaistiin nimellä *The Focused Interview*. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 47)

Tyypillistä teemahaastattelussa on se, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, josta heitä haastatellaan. Yleensä haastattelija on etukäteen perehtynyt tutkittavaan ilmiöön ja tehnyt tiettyjä oletuksia aiheesta. Haastattelukysymykset luodaan oletusten pohjalta, jotka kohdennetaan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 47)

Teemahaastattelua tehdessä on kuitenkin otettava huomioon haastatteluaineiston luotettavuus, johon vaikuttaa suurilta osin haastattelun laatu. Laatua heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi haastattelun tallenteiden huono kuuluvuus, litteroinnin epä johdonmukaisuus, luokittelun sattumanvaraisuus tai jos kaikkia haastateltavia ei ole haastateltu. Haastattelun huono laatu kyseenalaistaa haastatteluaineiston luotettavuuden. Haastattelutuloksiin tulisi suhtautua kriittisesti, koska jokainen haastattelija ymmärtää haastatteluvastaukset omalla tavallaan. Lisäksi on pohdittava sitä, vastaavatko tutkimuskysymykset asetettuun tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, ss. 184–187)

## 4.2 Haastattelun toteutus

Opinnäytetyössä haastateltiin kolmea metsäesimiestä sekä heidän tiiminensä metsäasiantuntijoita. Yhteensä haastateltavia metsäasiantuntijoita oli 12 henkilöä. Lisäksi opinnäytetyössä haastateltiin kolmen metsänhoitoyhdistyksen edustajaa, joilla oli samankaltainen organisaatiomalli kuin Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeellä. Vertailuyhdistyksiä kutsutaan tässä opinnäytetyössä nimillä metsänhoitoyhdistys A, B ja C. Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimihenkilöiden haastattelut toteutettiin kasvokkain ja vertailuyhdistysten haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen se litteroitiin tekstimuotoon.

Jokaiselta haastateltavalta toimihenkilöltä pyydettiin suullinen suostumus haastatteluun osallistumisesta sekä sen käytöstä tähän opinnäytetyöhön. Ennen haastattelun alkamista pyydettiin myös lupa haastattelun tallentamisesta puhelimen ääninauhurille. Vertaisyhdistyksille lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön tarkoituksesta ja esiteltiin haastattelukysymykset. Saatekirjeessä pyydettiin myös lupaa Teams-kokouksen nauhoitukseen.

Metsäesimiesten sekä metsäasiantuntijoiden haastattelukysymykset olivat samanlaiset, mutta yhteen haastattelukysymykseen lisättiin tarkentava seikka metsäasiantuntijoille. Vertailuyhdistys C:n kysymykset olivat muuten samanlaisia kuin muilla vertailuyhdistyksillä, mutta niitä jouduttiin muokkaamaan haastatteluun sopivammaksi. Haastatteluissa käytettiin myös ennalta määrittämättömiä lisäkysymyksiä, jotka liittyivät haastatteluvastauksiin. Metsäesimiesten ja metsäasiantuntijoiden haastattelulla pyrittiin saamaan tietoa organisaatiomallin muutoksen hyvistä ja huonoista puolista. Vertaisyhdistysten haastattelulla pyrittiin puolestaan saamaan tietoa ja eroavaisuuksia samankaltaisista toimintamalleista.

## 5 TULOSTEN ESITTELY

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön haastatteluvastausten keskeisimmät asiat. Opinnäytetyön julkisessa versiossa teemahaastatteluiden esittely on hyvin pintapuolinen. Luottamuksellisessa versiossa haastattelusta poimittiin jokaiseen haastattelukysymykseen keskeisimmät asiat. Vastaukset koottiin niin, ettei ketään haastateltavaa voitu identifioida yhteenvedosta. Haastateltavina ovat toimineet Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen metsäesimiehet ja metsäasiantuntijat sekä kolmen vertailtailtavan metsänhoitoyhdistyksen edustajat.

Haastattelukysymyksissä kartoitettiin haastateltavien roolia Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeessä, syvennyttiin toimintamallin vaihdokseen ja sen vaikutuksiin, selvitettiin mallin toimivuutta sekä kartoitettiin mahdollisia kehityskohteita. Vertailuyhdistysten haastattelukysymyksillä selvitettiin vertailuyhdistysten organisaatiomallin toimintaa sekä muutoksia toimintamallin jälkeen.

Metsäesimiesten ja metsäasiantuntijoiden haastattelulla saatiin paljon tietoa metsäesimiesmallin toimivuudesta ja sen tilanteesta. Metsäasiantuntijan rooliin oltiin pääosin tyytyväisempiä kuin metsäesimiehen työrooliin. Metsäesimiesten ja metsäasiantuntijoiden työroolit olivat työntekijöille selkeitä, mutta selvennystä kaivattiin muutamiin asioihin. Metsäasiantuntijoiden työtehtävät muuttuivat kokonaan neuvonnaksi ja palveluiden myymiseksi metsäesimiesmallin myötä. Metsänhoitotöiden siirtyminen pois yksinkertaisti huomattavasti metsäasiantuntijoiden työnkuvaa. Haastattelussa saatiin selvitettyä myös metsäesimiehen toimenkuvan ongelmakohdat sekä mahdolliset kehityskohteet. Haastateltavat esittivät muutamia kehitysideoita metsäesimiehen toimenkuvaan. Metsäesimiesmallin toimivuutta heikentävinä tekijöinä koettiin metsäesimiesten henkilöstövaihdokset ja suuri työtaakka. Metsäesimiesmallin toimivuuden kannalta koettiin tärkeäksi löytää pätevä henkilö metsäesimiehen työhön. Haastateltavilla oli tarve parantaa kommunikaatiota sekä selkeyttää työrooleja. Kommunikointiongelmia esiintyi lähinnä puutteellisissa työmaaselvityksissä. Työskentely samalla toimistolla metsäesimiehen kanssa, helpotti kommunikointia huomattavasti. Sama ilmiö todettiin vertailuyhdistysten haastatteluissa.

Vertailuyhdistysten haastattelulla saatiin tietoisuutta erilaisista metsäesimiesmalleista. Vertailuyhdistysten A:n ja B:n metsäesimiesmallit muistuttivat toiminnoiltaan tätä mallia, mutta eroavaisuuksia löytyi muutamien työtehtävien suorittamisessa. Toteutusmalliltaan metsänhoitoyhdistys C oli erilainen. Siinä metsänhoitotöille ja korjuulle oli omat toteuttajansa. Kyseinen toteutusmalli oli mielenkiintoinen tämän opinnäytetyön työn vertailun kannalta. Vertailuyhdistyksien eroavaisuuksista saatiin jälleen uusia kehitysideoita. Vertailuyhdistys B:n ja C:n mukaan välityspuun tai metsänhoitotöiden määriin ei tullut toimintamallin vaihdoksen jälkeen suuria



muutoksia. Työnläatu puolestaan oli kaikilla parantunut ja metsäasiantuntijoille oli vapautunut enemmän aikaa asiakaspalvelutyöhön. Vertailuyhdistysten toimintamallien muutosten taustalla vaikuttivat pääosin metsänhoitoyhdistyskentän laajentuminen, työlajeihin erikoistuminen sekä halukkuus selkeämpiin kokoonpanoihin.

## 6 TULOSTEN TARKASTELU

Metsäesimiesten ja metsäasiantuntijoiden haastatteluissa tuli esille paljon tärkeitä seikkoja ja hyviä kehitysideoita. Haastatteluiden tärkeimmät asiat painottuivat kuitenkin metsäesimiesmallin kehityskohteisiin ja henkilöstövaihdosten aiheuttamiin ongelmiin. Vertailuyhdistysten haastatteluilla saatiin paljon hyödyllistä tietoa toimintamallin ongelmien ratkaisemiseksi. Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimintakertomuksen avulla pystyttiin hieman tarkastelemaan metsäesimiesmallin vaikutuksia. Toimintakertomuksen tarkastelu ja kehityskohteet ovat tämän opinnäytetyön luottamuksellisessa versiossa.

### 6.1 Vertailu aiempiin tutkimuksiin

Kuten tulosten tarkastelussa todettiin, kommunikointiin kaivattiin parannusta. Myös Paajasen opinnäytetyössä oli havaittu ongelmia tiedonkulussa. Paajasen työssä kommunikaatio-ongelmat painottuivat lähinnä sähköisiin järjestelmiin. Tässä opinnäytetyössä tiedonkulun ongelmat löytyivät myös sähköisistä järjestelmistä, kun työmaaohjeet eivät olleet riittävän kattavia. Kommunikoinnin tukena toimihenkilöt käyttävät sähköpostia, puhelimia sekä henkilökohtaisia kontakteja. Kommunikoinnin ylläpitäminen oli helpompaa, kun metsäasiantuntija työskenteli samalla toimistolla kuin metsäesimies. Saman ilmiön oli huomannut metsänhoitoyhdistys B. Paajasen julkinen opinnäytetyö oli hyvin pintapuolinen, koska suurin osa työstä oli luottamuksellista tietoa. Tämän takia tulosten vertailua keskenään oli mahdotonta tehdä. Paajasen opinnäytetyöstä on kuitenkin tärkeää mainita, sillä se kertoo Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen edellisestä toimintamallista. (Paajanen, 2016)

Hakalan opinnäytetyössä selvitettiin asiakasstrategiasta aiheutuneita työnkuvan muutoksia. Työssä todettiin suurimman osan sisäistäneen muutokset. Tämän opinnäytetyön haastatteluissa saatiin selville, että metsäesimiesmallin myötä muuttuneet työroolit olivat selkeitä, vaikka muutamille työnkuville kaivattiinkin selvennystä. Hakalan tutkimuksessa otettiin myös selvää sitoutumisesta muutokseen ja strategiaan. Kysymykset olivat seuraavia: koen muutoksen olevan merkityksellinen vakuutuslalla, koen asiakasstrategian olevan hyvä kilpailuedun lähde, olen muuttanut työtapojani asiakasstrategian mukaisesti. Suurin osa vastanneista oli väittämien kanssa samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Mielestäni vastaukset kertoivat positiivisesta suhtautumisesta asiakasstrategiaa kohtaan. Metsäesimiesmalli oli vastanneiden toimihenkilöiden mielestä suurilta osin hyvä ja toimiva, vaikka malli kaipasikin kehitystä. Hakalan kohdeorganisaation muutokseen liittyvä tutkimus oli tehty myöhemmin mallin käyttöönoton jälkeen, aivan kuten tämäkin tutkimus. Lisäksi Hakalan työssä koettiin tarvetta kehittää muutosviestintää. Muutosviestinnällä tarkoitetaan informaation jakamista muutoksesta mahdollisimman selkeästi, jotta jokainen sen ymmärtää. Muutosviestinnällä annetaan tietoa tulevasta muutoksesta

ja yritetään saada kaikki osalliset innostumaan sekä sitoutumaan muutokseen tavoitteisiin. Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen henkilöstövaihdosten aiheuttamat ongelmat muistuttivat puutteellista muutosviestintää. (Hakala 2015)

Alholan opinnäytetyössä käsiteltiin Organisaatiomallin muutosta, jossa Metsänhoitoyhdistys Itä-Hämeeseen muodostettiin kuusi tiimiä. Tiimien tehtävänä oli vastata yhdessä tiimin alueen töistä. Organisaation sisällä ei siis käytetty samanlaista myyjä-toteuttajamallia kuin Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeellä. Alholan esittelemää organisaatiomallia kuvailtiin lausahduksella ”kuka parhaiten osaa”. Tämä on saattanut johtaa myöhemmin työläjien eriytymiseen. Muutoin Alholan kuvaama organisaatiomalli oli aivan erilainen, kuin metsäesimiesmalli. Tiimejä muodostettiin 6, mikä teki tiimien koosta melko pieniä. Nykyään metsänhoitoyhdistysten keskuudessa on alettu suosimaan suurempia tiimikokoja. Jopa vertailuyhdistys A:n haastattelussa ilmeni tiimien rakenteen muuttuvan tulevaisuudessa, niin että kuuden tiimin tilalle muodostettaisiin kolme tiimiä. Tutkimustuloksia ei voitu suoranaisesti vertailla tämän työn tutkimustuloksiin, koska Alholan tutkimus kartoitti tiimien nykytilaa ja kehitysvaiheita. Kolmantena aiheena Alhola kuitenkin tutki tiimin jäsenten suhtautumista organisaatiomuutokseen, joka oli vertailukelpoisempi. Tiimien jäsenillä oli vahva sitoutuminen tiimin tavoitteisiin ja pyrkimys parantaa tiimin suorituksia, mutta jokaisen tiimin kohdalla huomattiin merkkejä vastustuksesta. Tässä opinnäytetyössä ei niinkään esiintynyt muutosvastarintaa mallia kohtaan, vaikka oma hypoteesini siihen perustuikin. Metsäesimiehet ja metsäasiantuntijat olivat enemmän sitoutuneita uuteen organisaatiomalliin, ainoastaan mallin kehitykselle koettiin tarvetta. (Alhola, 2005)

## 6.2 Tarkastelu

Haastattelutulokset olivat erilaisia kuin odotin niiden olevan. Oman hypoteesini perusteella luulin ongelmakohtien painottuvan tyytymättömyyteen sekä muutosvastarintaan. Toisin kuin luulin, muutosvastarintaa ei esiintynyt haastateltavissa. Niin kuin (Hakala 2018) opinnäytetyössään kertoo, muutosvastarinta syntyy, kun ihmiset pyrkivät pitämään heille tärkeistä asioista kiinni ja se voi mahdollistaa uusia mielipiteitä ja kehitysmahdollisuuksia. Syy muutosvastarinnan puuttumiseen lienee siinä, että työntekijät olivat saaneet totuttautua metsäesimiesmalliin jo kaksi vuotta. Haastatteluissa ilmeni, että alussa muutosvastarintaa esiintyi, niin että kevään istutushankkeista luopuminen tuotti hankaluuksia. Kuitenkin haastatteluhetkellä asiantuntijat olivat hyvin tyytyväisiä työtehtäviinsä.

Muutoksen myötä metsäasiantuntijoille syntyi enemmän aikaa myyntityölle, joka helpotti työn tekoa. Metsäasiantuntijat mainitsivat asettaneensa johdon asettamien tavoitteiden lisäksi myös omia tavoitteitaan. Virtasen ja Kräkin (2019) julkaisemassa artikkelissa *Motivaation edistäminen asiantuntijatyössä* kerrottiin työmotivaation osa-alueista. Työmoti-

vaatio koostuu sisäisistä sekä ulkoisista motivaatiotekijöistä. Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi voidaan lukea johdon asettamat tulostavoitteet, sisäisiksi motivaatiotekijöiksi puolestaan metsäasiantuntijoiden omat tavoitteet. Metsäasiantuntijoille oli tärkeää antaa hyvää asiakaspalvelua, luoda asiakaskontakteja sekä tuottaa mahdollisimman hyvää työjälkeä. Hyvä työmotivaatio edistää myös osaltaan työhyvinvointia. Työhyvinvointia alentavina tekijöinä havaittiin metsäesimiesten henkilöstövaihdosten aiheuttamat ongelmat.

Metsäesimiesmallin myötä kahden tiimin tilalle muodostettiin kolme tiimiä. Kun uutta tiimiä aletaan muodostamaan, se käy läpi erilaisia kehitysvaiheita, kuten luvussa 2.2.1 esitetään. Uusi tiimi joutuu aina kehittämään yhteistyötään ennen tehokkaan suorituskäytännön vaihetta. Tiimin rakentamiseen vaikuttivat myös metsäesimiesten henkilöstövaihdokset. Tiimin rakenteellisilla muutoksilla voi olla negatiivisia vaikutuksia tiimin toimintaan. Hyvän tiimin ominaisuuksiin kuuluukin osata mukautua muuttuviin tilanteisiin (Hankoinen, 2014).

Henkilöstövaihdosten takia oli tärkeää pohtia, minkälaisia ominaisuuksia vaadittaisiin sopivalta metsäesimieheltä. Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen johdon mukaan metsäesimiesten hyviin ominaisuuksiin kuuluivat paineensietokyky, rauhallisuus, systemaattisuus sekä suunnitelmallisuus. Metsäesimiehen työ miellettiin niin sanotusti ”tulipalojen sammuteluksi”. Työntekijältä vaadittiin nopeaa reagointia häiriötilanteisiin, joissa toimiminen vaati monia ominaisuuksia, kuten nopeutta ja rauhallisuutta. Vaikka tilanteissa täytyi toimia nopeasti, se edellytti työntekijältään suunnitelmallisuutta sekä järkeviä toimintaratkaisuja. Häiriöiden sattuessa ei saanut unohtaa taustalla tehtäviä töitä. Sopiva metsäesimies helpotti ja selkeytti huomattavasti tiimin toimintaa. Henkilöstövaihdosten lisäksi metsäesimiesten suuri työtaakka hankaloitti mallin toimivuutta. Metsäesimiesmallin kehitysideoita alettiin pohtia työnkuvan helpottamiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Kaikki metsäesimiesmalliin liittyvät kehitysideat sisältyivät opinnäytetyön luottamukselliseen versioon.

Vertailuyhdistysten haastatteluiden avulla saatiin paljon tietoa erilaisista toimintamalleista ja tavoista. Vertailuyhdistysten tavoista saatiin muutamia kehitysideoita metsäesimiesmalliin. Opinnäytetyön luottamuksellisessa osiossa tarkastellaan paremmin vertailuyhdistysten haastattelutuloksia.

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTOKSET

Opinnäytetyö palveli hyvin tarkoitustaan, koska teemahaastatteluiden avulla saatiin kartoitettua metsäesimiesmallin vaikutuksia sekä mahdollisia kehityskohteita. Opinnäytetyön teon loppuvaiheessa olisin halunnut muuttaa teemahaastattelukysymyksiä erilaisiksi. Kuten luvussa 4.1 todettiin, teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat haastattelijan oletuksiin, joiden avulla haastattelukysymykset tehdään. Omat oletukset haastattelun tuloksista olivat täysin erilaiset kuin lopputulos. Parempi perehtyminen aiheeseen olisi voinut ennaltaehkäistä väärän hypoteesin tekemistä ja innoittaa parempiin haastattelukysymyksiin. Parempien haastattelukysymysten avulla opinnäytetyöhön olisi voinut saada erilaisen lähestymistavan. Opinnäytetyön toteutusajankohdalla on saattanut olla myös vaikutusta opinnäytetyön tuloksiin. Jos haastattelut olisi pidetty vuonna 2018, tulos olisi voinut olla melko erilainen. Toisaalta työn myöhempi ajankohta mahdollisti tilanteen tarkastelun metsäesimiesmallin vakiintumisen jälkeen. Kriittisen lähestymistavan tähän opinnäytetyöhön toi myös teemahaastattelun luotettavuuteen vaikuttavat tekijät, joita luvussa 4.1 käsiteltiin.

Haastatteluun vaikuttavia tekijöitä ovat voineet olla myös haastattelun tallentaminen, asema työyhteisössä tai työhistoria. Lisäksi haastattelukysymykset oli esitetty niin, että vastaajan oli liian helppo vastata niihin yhdellä sanalla. Teemahaastattelun etuna oli kuitenkin mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, jos haastatteluvastaus ei ollut riittävän kattava. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työaikoina, jolloin työkiire on saattanut häiritä haastatteluun keskittymistä. Haastateltavat toimihenkilöt eivät myöskään saaneet lukea haastattelukysymyksiä etukäteen. Tällä saattaa olla vaikutusta siihen, että asioita on voitu käsitellä liian pintapuolisesti. Haastattelun tallentaminen on voinut olla osalle haasteellista ja jännittävää. Tämä on voinut johtaa helposti vastausten suppeuteen. Usein myös asema työyhteisössä ja työhistorian pituus voivat olla mielipiteiden laajuuteen vaikuttava tekijä.

Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeelle työn tärkein anti oli metsäesimiesmallin kehitysideat sekä tilanteen kartoitus. Toimihenkilöiden haastatteluista voidaan hyödyntää paljon erilaisia näkökulmia tulevaisuuden kehitykselle. Metsäesimiesmallin kehityksellä voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työn laatuun sekä työhyvinvointiin. Vertailuyhdistysten kokemukset toimivat hyvänä tukena mahdollisille kehitysehdotusten toteutuksille. Tämä opinnäytetyö mahdollisti lisätutkimusaiheita kommunikaation parantamiselle sekä toimenkuvien selventämiselle. Kommunikaation parantamista tulisi kehittää etenkin työmaaselvitysten osalta.

Opinnäytetyö antoi paljon kokemusta omalle ammatilliselle kehitykselleni. Työn ansiosta lisäsin tietouttani metsänhoitoyhdistysten erilaisista toimin-

tatavoista ja ylipäättään metsäalan työpaikoista. Opinnäytetyötä tehdesäni opin paljon metsänhoitoyhdistysten edellisistä toimintamalleista ja siitä, kuinka paljon ne ovat muuttuneet vuosien varrella. Työn aloittaminen venyi harmillisen pitkälle ja organisaatiomallin muutoksesta alkoi olemaan jo niin kauan aikaa, että epäilin tutkimusaiheeni pätevyyttä. Tulokset osoitautuivat kuitenkin tärkeiksi ja opinnäytetyöstä saatiin hyödyllistä tietoa Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen käyttöön.

Työn tilaajan mukaan oma perehtymiseni aiheeseen oli keskimääräistä parempaa, koska olin ollut kesäharjoittelussa Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeellä kahtena edellisenä vuonna. Sitä kautta minulla oli käsitys siitä mitä metsäasiantuntijan ja metsäesimiehen toimenkuviin kuuluu, mikä mahdollisti tutkimuksen syvemmän tarkastelun. Työn tilaaja on ollut pääosin tyytyväinen toimintamalliinsa, mutta kehitettävääkin vielä on. Tämän opinnäytetyön tulokset koettiin hyödylliseksi, koska niiden avulla voitaisiin tehdä oikeita toimenpiteitä, jotta metsäesimiesmallista tulisi entistä toimivampi.

## LÄHTEET

Alhola, A. (2005). *Muutos tiimimuotoiseen organisaatioon metsänhoitoyhdistys Itä-Hämeessä*. Opinnäytetyö. Metsätalouden koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Bäckström, A. (2018). Jakso 2: Tiimityö–FinFamin Huipputyönantaja-podcast. 26.6.2018. Podcast. Kuunneltu 26.10.2019 osoitteesta <https://finfamiliaatu.fi/jakso-2/>

Hakala, A. (2018). *Tukea ja apua työnkuvan muutoksessa*. Opinnäytetyö. Tradenomi (YAMK), liiketalous ja kulttuuri. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Haettu 7.1.2020 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154789/Hakala\\_Anna-Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154789/Hakala_Anna-Mari.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hankoinen, R. (2014). *Työelämän käytös lisää tuottavuutta*. Tehy-lehti 11/2014. Haettu 26.10.2019 osoitteesta <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-kaytos-lisaa-tuottavuutta>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Humalto, J. (2018). Toimiva tiimityö. Blogijulkaisu 25.6.2018. Haettu 26.10.2019 osoitteesta <https://finfamiliaatu.fi/toimiva-tiimityo/>

Huukso, L. (2007). *Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Helsinki: Edita.

Laki metsänhoitoyhdistyksistä 1090/2013. Haettu 27.10.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980534>

Metsänhoitoyhdistys Kanta-Häme. (2018). Toimintakertomus 2018.

Metsänhoitoyhdistys Kanta-Häme. (2019). Työmäärät 2019.

Metsänomistajat (n.d.) Metsänhoitoyhdistykset pitävät metsänomistajan puolia. Haettu 27.10.2019 osoitteesta <https://www.mhy.fi>

Metsänomistajat (n.d.) Metsänomistajien edunvalvonta. Haettu 27.10.2019 osoitteesta <https://www.mhy.fi/jasenedut/metsanomistajien-edunvalvonta>

Metsänomistajat Kanta-Häme (n.d.) Haettu 14.1.2020 osoitteesta <https://www.mhy.fi/kanta-hame/esittely>

Mäkinen, J. (2014). *Asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan ohjelma (YAMK). Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 31.1.2020 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77409/Makinen\\_Jukka.pdf;jsessionid=602EB962B346A7CEA3E66B3BC65006FE?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77409/Makinen_Jukka.pdf;jsessionid=602EB962B346A7CEA3E66B3BC65006FE?sequence=1)

Paajanen, M. (2016). *Kanta-Hämeen metsänhoitoyhdistyksen korjuupalvelun toimintamallin kehittäminen*. Opinnäytetyö. Metsätalouden koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Pesonen, H. (2007). *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: Infor Oy.

Tamminen, N. & Solin, P. (2014). *Mielenterveyden edistäminen työpaikalla*. Haettu 27.10.2019 osoitteesta [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL\\_OPA2014\\_032\\_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL_OPA2014_032_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Psykososiaalinen kuormitus. Haettu 21.7.2019 osoitteesta [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)

Virtanen, M. & Kärkin, M. (2019). *Motivaation edistäminen asiantuntijatyössä*. LAMK Pro. Haettu 10.1.2020 osoitteesta <http://www.lamkpub.fi/2019/05/17/motivaation-edistaminen-asiantuntijatyossa/>



SAATEKIRJE 21.11.2019

**Saatekirje**

21.11.2019

Olen Mari Kesseli ja opiskelen tällä hetkellä Hämeen ammattikorkeakoulussa metsätaloudeninsinööriksi. Teen parhaillaan opinnäytetyötä aiheesta metsäesimiesmallin vaikutukset Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeen toimintaan. Työn tilaajana toimii Metsänhoitoyhdistys Kanta-Häme. Metsänhoitoyhdistys Kanta-Hämeessä otettiin käyttöön metsäesimiesmalli. Kyseisessä organisaatiomallissa korjuusta ja metsänhoitotöistä vastaa sama toimija. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, minkälaisia vaikutuksia muutoksella on ollut sekä mahdollisia kehityskohteita. Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä hyödynnän teemahaastatteluja, jossa haastattelen oman yhdistyksen metsäesimiehiä ja asiantuntijoita sekä kolmen vertailuyhdistyksen edustajia.

Opinnäytetyöhön sopivissa vertailuyhdistyksissä toimii metsäesimies, joka vastaa korjuun ja metsänhoitotöiden toteutuksesta tai eriytetyt toimihenkilöt korjuulle ja metsänhoitotöille. Teemahaastattelun kysymykset käsittelevät metsäesimiesmallia ja sen toimivuutta sekä toimijoiden työtehtäviä ja rooleja. Opinnäytetyössäni tutkin myös onko puunvälityksen ja metsänhoitotöiden määriin tullut muutosta metsäesimiesmallin myötä. Mahdollisuuksien mukaan olisin myös kiinnostunut yhdistyksen julkisista toimintakertomuksista, joita voisin hyödyntää yhdistysten vertailussa. Opinnäytetyössä vertailuyhdistykset esitetään anonyymeinä, joita kutsutaan nimillä Yhdistys A, B ja C.

Haastattelu toteutetaan Skype-puhelun avulla. Mikäli vertailuyhdistys on antanut suostumuksensa, niin Skype-puhelu nauhoitetaan haastattelun purkamisen ja vertailun helpottamiseksi. Tallenteet hävitetään, kun niitä ei enää tarvita opinnäytetyön tekemiseen, eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Opinnäytetyöstä tehdään julkinen sekä salassa pidettävä osio. Julkinen osio julkaistaan osoitteessa: <https://www.theseus.fi/>, josta sitä voi vapaasti hyödyntää.

Terveisin,

Mari Kesseli  
Metsätaloudeninsinööri opiskelija  
Hämeen ammattikorkeakoulu

Annan suostumukseni Skype-haastattelun nauhoitukseen:  
Nimi ja päiväys